

Desempenho de empresas franqueadas estabelecidas em *shopping centers*

Celliane Ferraz Pazetto (cellianeferraz@gmail.com)
Aluna do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da UFSC

Ilse Maria Beuren (ilse.beuren@gmail.com)
Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP

Resumo

Este estudo objetiva avaliar o desempenho de empresas franqueadas estabelecidas em *shopping centers*. Para tal, pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento por meio de um questionário autoadministrado pelo gestor de cada empresa franqueada. A população da pesquisa compõe-se das 187 lojas de cinco *shopping centers* estabelecidos em uma cidade da região Sul do Brasil, e a amostra consistiu das 22 empresas respondentes do questionário. Os resultados da pesquisa revelam um perfil dos gestores das empresas franqueadas respondentes da pesquisa, sendo que a maioria dos respondentes possuía outro tipo de negócio ou franquias antes, classifica a gerência da franquias como sua principal profissão e indicou como principal motivação para a escolha do sistema *franchising* a facilidade de operação. A maioria dos participantes da pesquisa reportou que está satisfeita com sua franquias, caracterizando o desempenho do ano de 2015 como bom, dentro do esperado. Conclui-se que os resultados da pesquisa estão alinhados com os preceitos teóricos, mas instigam a investigação do retorno sobre o capital investido na franquias.

Palavras-chave: Desempenho, Empresas franqueadas, *Franchising*, *Shopping centers*.

Performance of franchisees located in shopping centers

Abstract

This research aims to assess the franchisees' performance located in shopping centres. As such, the descriptive study was based on a self-administered questionnaire answered by franchisee's managers. The survey frame included 187 franchisees of five shopping centers settled in a Brazilian city, in the south of the country. The survey had 22 respondents. The results showed the profile of those managers included in the survey, of which, a majority have had another business before an enterprise or franchise, many managers classify the franchisee administration their main profession and also, the main factor which led these entrepreneurs choosing the franchise chain is the easiness of operation. Most participants of this research reported that are satisfied with their franchise, characterizing their performance of 2015 as good as expected. It is concluded that the outcomes of this study are aligned with theoretical precepts, but urges further investigation over the return on investments' of franchisees.

Keywords: Performance, Franchisees, Franchising, Shopping centers.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil é comum a opção pela franquias no mercado de consumo de bens e serviços (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008). O Sistema *Franchising* abrange relacionamentos, marcas, sistemas de apoio e, também, uma relação contratual entre as partes, franqueador e

franqueado. Neste formato de negócios, conforme a *International Franchising Association* (IFA, 2015), o franqueador não oferece ao franqueado apenas o nome da sua marca, produtos e serviços, mas o sistema completo para a operação do negócio.

Dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2015a), referentes ao desempenho de 2015, indicam que o faturamento total das franquias localizadas no Brasil foi de aproximadamente R\$139,59 bilhões. Este é representado por 3.073 marcas, totalizando 138.343 unidades franqueadas em operação no final de 2015, crescimento de 10,1% em relação a 2014 e de aproximadamente 225% nos últimos dez anos (ABF, 2015b). Números que levaram o Brasil a posição de quarto maior mercado de franquias em termos de marcas, segundo o *ranking* mundial do *World Franchise Council* de 2014 (IFA, 2015).

Para a ABF (2015b), o modelo *franchising* é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços considerada mais eficaz e menos arriscada do que os modelos tradicionais de negócios. “O *franchising* encarado como uma estratégia de se inserir um modelo de negócio no mercado é visto como a melhor opção para empreendedores por já ter todos os requisitos fundamentais de um bom empreendimento definidos” (SOUZA; LOURENZANI, 2011, p. 121).

Outros fatores determinantes são apontados por Melo e Andreassi (2010) para a propagação das redes de franquias no Brasil, como: a criação e expansão de *shopping centers*, o desenvolvimento dos centros urbanos e a baixa mortalidade destes empreendimentos. Destaca-se em especial a grande representatividade das franquias nos *shopping centers* brasileiros, pois é estimado que 60% das lojas nestes estabelecimentos são franquias, e das franquias que operam no país, 95% são genuinamente brasileiras (ABF, 2015b).

A solidez deste modelo de negócios é observada nos números da ABF (2015b), sendo que no exercício de 2015 foram abertas 14,7% novas lojas, enquanto 4,4% das lojas foram fechadas. Esses números destoam da pesquisa mensal de comércio, de dezembro de 2015, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), a qual indicou que “o índice acumulado para o período janeiro-dezembro de 2015, frente a igual período do ano anterior, o volume de vendas do comércio varejista registrou recuo de 4,3%, o mais elevado da série histórica iniciada em 2001”.

No Brasil, o sistema de *franchising* conta com assídua presença e apoio da Associação Brasileira de *Franchising*, uma entidade sem fins lucrativos com quase 30 anos de atuação. Sua missão é “divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do modelo de negócios batizado como *franchising*” (ABF, 2015b, p. 4). Vale ressaltar que a associação atua frequentemente em conjunto com o governo brasileiro, objetivando fortalecer e conduzir uma política nacional para o setor, por meio de financiamentos, incentivos, legislação e programas de apoio gerencial (ABF, 2015b).

Mundialmente, existem outras entidades nas quais as associações dos países são associadas, ou seja, a partir do momento que a empresa é membro da ABF, faz parte do *World Franchise Council* (WFC), da *Federación Iberoamericana de Franquias* (FIAF), da *International Franchising Association* (IFA), e da Federação Europeia de *Franchising* (ABF, 2015b). Organizações de diversos países adotam o sistema de franquias, isto permite que o modelo *franchising* tenha um caráter universal, além dos incentivos ao processo de expansão internacional das franquias.

Apesar do apoio nacional e internacional conferido a este tipo de negócio, persiste a lacuna da avaliação. A dificuldade de avaliação de desempenho das unidades franqueadas justifica-se pela não obrigatoriedade da divulgação de resultados deste sistema. Para Lavieri e Cunha (2009), os estudos relativos as franquias detêm diferentes bases teóricas contrastantes

entre si. Os autores também ressaltam que, apesar das tentativas para avaliá-las, pouco se conseguiu discutir profundamente sobre sua *performance*. E que a maioria destes estudos abordam apenas as variáveis que influenciam uma melhor *performance* nas franquias.

Dados numéricos gerais sobre o desempenho do sistema de *franchising* são trazidos pela ABF (2015b), sendo que todos os quesitos abordados apresentaram crescimento ano após ano. Todavia, os percentuais de crescimento de 2014 para 2015 diminuíram, e também foram menores se comparados as variações a partir de 2010. A projeção da ABF (2015b) para o desempenho do ano de 2016 é modesto, com um aumento de faturamento projetado entre 6 e 8%, de redes franqueadoras entre 4 a 6%, e de unidades franqueadas de 8 a 10%.

Com o intuito de reforçar a presença intensa de franquias no mercado brasileiro, a ABF (2015a) ressalta que, dentre os 5.570 municípios brasileiros, 2.243 contam com alguma franquia, portanto, este sistema está presente em aproximadamente 40,3% dos municípios do país. Os Estados Unidos detêm o maior número de franquias brasileiras, sendo que hoje, o setor brasileiro com maior representatividade no exterior é o de alimentação (ABF, 2015b).

Segundo a ABF (2015b, p. 57), “o Brasil parece lento na corrida para a construção de marcas valiosas”. No *ranking* das 100 marcas globais mais valiosas, divulgado pela *Milward Brown* em 2014, foi levantado o valor do conjunto das marcas brasileiras, com um valor total de um pouco mais de US\$ 29 bilhões, em 2015, valor que teve uma queda de 16% em relação ao ano anterior (ABF, 2015b). É também informado que nenhuma marca brasileira tem valor suficientemente alto para entrar entre as 100 mais valiosas do mundo, englobando marcas em geral, mas são dados figuráveis no setor de franquias, que com seu potencial, exerce importante papel neste momento (ABF, 2015b).

Tendo caracterizado a relevância do *franchising* nacional, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o desempenho de empresas franqueadas estabelecidas em *shopping centers*? Assim, o objetivo principal deste estudo é avaliar o desempenho de empresas franqueadas estabelecidas em *shopping centers*, partindo do ponto de vista do franqueado. De forma complementar busca-se identificar também o perfil dos franqueados e características das franquias empresariais. Segundo Souza e Lourenzani (2011), o perfil do franqueado influencia de maneira direta e decisiva o sucesso do modelo *franchising*.

A investigação do perfil dos franqueados, de características das empresas franqueadas e do desempenho dessas empresas no ano corrente e a perspectiva do franqueado sobre o desempenho futuro do empreendimento são relevantes para aprofundar pesquisas sobre o tema. Os resultados da pesquisa também são de interesse de empresas franqueadoras, franqueadas e potenciais investidores, que além do desempenho econômico-financeiro, conhecerão a realidade desta modalidade de negócio e poderão assimilar suas características pessoais com as dos gestores abordados na pesquisa.

Prováveis fatores da expansão deste sistema podem estar relacionados ao perfil receoso dos jovens empreendedores, a busca pelo conhecimento e a segurança do sistema. Os investidores contam também com o apoio de instituições financeiras com linha de créditos específicas para o setor. Há um suporte contínuo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e também a ABF oferta cursos e auxilia no processo de escolha do negócio a ser investido (LIMA JÚNIOR; LUNA; SOUSA, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema *franchising*

O sistema *franchising* é a cessão do direito de uso de uma marca associada a um negócio, junto à transferência de *know-how* comercial e suporte de gestão à distância (ABF,

s/d). Sua representatividade mundial já o caracteriza como um fenômeno organizacional, sendo que a dinamicidade deste sistema e a sua perspectiva de criação de valor o torna um investimento atraente. O Brasil é um dos poucos países com lei específica para este sistema, a Lei n. 8.995, de 15 de dezembro de 1994. Segundo a ABF (s/d), essa Lei “rege as relações entre franqueados e franqueadores, trazendo regras de transparência na oferta de negócios”.

Terminologias utilizadas no sistema *franchising* são apresentadas pela IFA (2015), como segue: (i) *Franchising* - um método simples para expansão de um negócio e distribuição de bens e serviços por meio de um relacionamento licenciado; (ii) Franqueador (*franchisor*) - entidade que concede à franqueada (terceira parte) o direito de conduzir um negócio com a sua marca ou nome comercial; (iii) Franqueada (*franchisee*) - entidade que recebe o direito do franqueador para criar um negócio sob a marca ou nome comercial deste.

Segundo Vance, Fávero e Luppe (2008, p. 60), o franqueado é dono do seu próprio negócio, não empregado do franqueador, e o que vincula essas duas instituições é um contrato de franquia. Ao contrário de uma relação hierárquica, há uma relação de parceria entre duas empresas juridicamente independentes. Os autores defendem que “o franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora”. Em conformidade com a Lei n. 8.995/94, o sistema de *franchising* é a concessão do direito de uso da marca ou patente entre as partes, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar vínculo empregatício.

Em contrapartida das vantagens e pontos positivos do sistema de franquias, como a exclusividade da marca, padrões de qualidade já definidos e cultura organizacional, Vance, Fávero e Luppe (2008) destacam o pagamento ao franqueado de uma taxa inicial para a aquisição do direito de abrir a franquia e de mensalidades, sendo a mais comum *royalties*. A taxa inicial de franquia é um investimento do franqueado cujo retorno depende do franqueador pela promoção da marca. Os *royalties*, em geral, são considerados um incentivo ao franqueado para aumentar seus esforços, motivação para o aumento de vendas, portanto, um meio de convergência de metas (LIMA JÚNIOR; LUNA; SOUSA, 2012).

A Teoria da Escassez de Recursos (TER) e a Teoria da Agência (TA) são encontradas frequentemente nos estudos sobre franquias empresariais, como uma tentativa de explicar os fatores por trás do fenômeno deste modelo de negócios. A TER é mencionada devido a falta de opção para levantar recursos, daí os gestores recorrem para o modelo de franquias. Já a TA defende a percepção de vantagens intrínsecas do negócio pelos gestores, que explicaria também a adoção pelos empresários, mas por opção (OLIVO *et al.*, 2009).

Olivo *et al.* (2009, p. 109), após análises financeiras de cinco franquias, concluíram que “há indícios de ganhos intrínsecos no modelo de franquias, o que sugere a aplicabilidade da Teoria de Agência no Brasil”. Lima Júnior, Luna e Sousa (2012) argumentam que em países onde o mercado de capitais é pouco desenvolvido e o capital de terceiros oneroso, como no Brasil, a opção pela franquia é a única alternativa para empresários que não contam com capital e almejam expandir seus negócios, em defesa da Teoria da Escassez de Recursos.

Partindo-se das inúmeras definições do sistema de *franchising* trazido neste estudo, assegura-se maior aplicabilidade da Teoria de Agência, em que diversos fatores intrínsecos são indicados. Um exemplo é a definição do modelo de negócios como uma estratégia para a distribuição e comercialização de bens e serviços, que enfraquece a argumentação explicitada anteriormente em defesa da Teoria da Escassez de Recursos.

Para Lima Júnior, Luna e Sousa (2012, p. 99), um problema do sistema de franquias é a divergência de metas entre as partes, “supondo que eles ofereçam estruturas de custos diferentes, argumenta-se que seus pontos de maximização de lucro são conflitantes”. Pois,

enquanto o franqueado tem custos fixos e variáveis para a operação do negócio, o franqueador incorre majoritariamente em custos fixos relacionados à estrutura administrativa, apresentando maior interesse no crescimento das vendas do que no ponto de maximização de lucro de seu franqueado. Este cenário é citado pelos autores como fonte de conflitos na fixação dos preços, na realização de promoções e também na abertura de novas lojas.

Melo e Andreassi (2010) realizaram um levantamento das publicações científicas nacionais e internacionais sobre *franchising* do período de 1998 a 2007, o qual mostrou que 40% das publicações abrangidas na amostra são brasileiras. Na abordagem dos temas dos artigos, observaram que os destaques nos nacionais foram o empreendedorismo e a estratégia, e nos internacionais foram fatores econômicos, onde a Teoria da Agência apareceu em primeiro lugar. Dentre os 61 estudos identificados, apenas um teve temática similar ao presente estudo, uma publicação internacional que abordou a *performance* do *franchising*.

2.2 Desempenho de empresas franqueadas

Com o desenvolvimento de modelos de avaliação organizacional, em meados da década de 1990, deu-se maior enfoque para alguns problemas que ainda eram pouco explorados. A procura pela coordenação no desempenho do sistema *franchising* implica na busca do franqueador pela congruência entre suas metas e as do seu franqueado, de forma que direcionem seus esforços para a preservação e valorização da marca, ativo compartilhado por ambos (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008). A avaliação de desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho mensuráveis é considerada ideal para o controle gerencial, podendo auxiliar no progresso do negócio.

A importância do desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para franquias emerge desde o momento que o franqueador precisa decidir entre abrir uma franquia ou uma filial própria (LAVIERI; CUNHA, 2009). Ao se analisar o desempenho de uma empresa franqueada, atenção deve ser dada para a marca, não simplesmente na redução de custos financeiros deste sistema de varejo. O valor que o franqueado paga para participar de uma rede de franquias vai além dos ganhos financeiros, participar de uma franquia com uma grande marca traz ganhos potenciais de caráter implícito. A fim de perceber o valor que a franquia representa, o franqueado deve incluir nesta avaliação os custos monetários e não-monetários e benefícios de participar da franquia.

Lavieri e Cunha (2009) defendem que os estudos referentes à avaliação de desempenho, principalmente sobre o aspecto empresarial do negócio, são bastante presentes na área da administração. No entanto, receberam maior atenção a partir do final da década de 1970, tanto para acadêmicos quanto para profissionais. Do ponto de vista desses autores, deu-se após a difusão da relevância da utilização de indicadores e conceitos não-financeiros em conjunto aos, antes utilizados, indicadores mensuráveis de caráter financeiro.

De acordo com Lavieri e Cunha (2009, p. 2), “é fundamental que se tenha uma avaliação de desempenho organizacional para se compreender se as ações e resultados dos franqueados estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente a partir da matriz-franqueador”. O acompanhamento dos resultados precisa ser constante, mas há quem avalie o desempenho de franquias baseado na análise temporal de produtividade e rentabilidade. É destacado pelos autores que a avaliação de desempenho não é estática.

Lavieri e Cunha (2009) indicam algumas motivações para a avaliação de desempenho das franquias: (i) problemas de agência - a divisão de controle gera custos para a franqueadora, como os custos para inspeção dos padrões de qualidade, dos custos, da imagem e da rede; (ii) sistemas de premiação dos franqueados - ferramenta de diferenciação entre os

franqueados para favorecer aquele que obteve melhores resultados; (iii) avaliar o risco envolvido no negócio de franquias - o risco é dividido entre os franqueados e franqueadores, e para criar projeções é preciso de um sistema de mensuração; (iv) implementação de melhorias de processos entre os membros da cadeia da franquia - a partir do comprometimento de ambas as partes com a *performance* do negócio, é preciso monitorar o desempenho no tempo.

Seguindo as difundidas ideologias de Porter (1989), as empresas adotam estratégias para atingir seus objetivos, em especial estratégias de crescimento e estratégias competitivas. As estratégias competitivas são criadas a partir de preços atraentes, ou pela diferenciação do produto. O sistema de franquias é visto como forma de expansão de uma marca no mercado e também como meio de otimizar recursos financeiros. No caso de uma operação comercial com potencial para se desenvolver, espera-se o crescimento e ganho de mercado com reduzido nível de incertezas (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

A imagem e reputação favoráveis estão dentre os principais ativos de uma organização. Para Lima Júnior, Luna e Sousa (2012, p. 102), “no caso das franquias, as principais vantagens competitivas são a qualidade de seus produtos, devido à padronização e o controle da qualidade, o eficiente sistema de distribuição e logística, e a reputação e imagem de marcas confiáveis”. A franquia traz resultados concretos da aplicação das estratégias competitivas, seu desempenho muitas vezes se justifica pelo indicador de procedência da marca, como uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço, que mesmo inconscientemente é um fator decisivo para qualquer forma de consumo.

Apesar da crescente importância dos fatores não financeiros e intangíveis das organizações no mundo empresarial e acadêmico, o estudo de Teixeira e Amaro (2013) ressalta a importância da avaliação do desempenho financeiro nas entidades com fins lucrativos. Para esses autores, é um meio que sintetiza o impacto das decisões de gestão na capacidade de criação de valor, e que pode-se utilizar para tal a informação contábil proveniente de demonstrações financeiras.

Vance, Fávero e Luppe (2008) questionaram os franqueados sobre seu grau de satisfação em relação ao franqueador. As respostas indicaram que eles consideram insuficiente o apoio do franqueador para a implantação de ações promocionais. Os fatores com menores pontuações foram: “orientações recebidas sobre questões tributárias, definições de ações de marketing por parte do franqueador, gestão do fundo de publicidade” (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008, p. 67).

Lavieri e Cunha (2009, p. 13) investigaram a utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias e, baseados na opinião dos franqueadores, concluíram que “a padronização de resultados e das próprias lojas, como consequência do processo de avaliação das franquias, é uma de suas maiores vantagens, juntamente com a integração da rede e resultados financeiros produzidos”.

Souza e Lourenzani (2011) identificaram em seu estudo os principais atributos exigidos pelos interessados em aderir ao sistema *franchising*, e concluíram que, assim como em qualquer outro empreendimento, a franquia necessita de um líder para conduzir o negócio. As principais características exigidas para interessados participar deste modelo são: empreendedorismo, liderança e atitude perante o risco. “Logo, a pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo o franqueador como o impulsor inicial do negócio e sempre apoiando, este não estará à frente do negócio no dia a dia” (SOUZA; LOURENZANI, 2011, p. 126).

Características importantes do relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado foram pesquisadas por Lima Júnior, Luna e Sousa (2012), e concluíram que a

maioria dos franqueados demonstrou satisfação ou muita satisfação com as suas franquias. Dois pontos são apontados pelos autores como determinantes na adoção da franquia: a capilaridade atingida pelo sistema através de transferência de conhecimento e a possibilidade de expansão utilizando-se de capital de terceiros, além disso, é destacada a regulamentação da Lei n. 8.955/1994, que normatizou o mercado.

No estudo bibliométrico de Melo e Andreassi (2010) em publicações nacionais e internacionais sobre *franchising*, chama a atenção que, apesar do potencial deste mercado no Brasil, não houve nenhuma publicação sobre *franchising* em periódicos indexados no sistema Qualis Capes nos últimos 10 anos. Esse “indicador pouco animador talvez possa servir de incentivo aos pesquisadores interessados no sistema de *franchising* e mesmo em formas de empreendedorismo; campo tão representativo na economia brasileira há vasto território para a exploração dos pesquisadores brasileiros” (MELO; ANDREASSI, 2010, p. 285).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa de natureza descritiva foi realizada com abordagem predominantemente quantitativa do problema a partir de um levantamento, utilizando-se o método de coleta de dados por meio de um questionário autoadministrado.

3.1 População e amostra

Para selecionar os respondentes da pesquisa, inicialmente pesquisou-se no *site* da Associação Brasileira de *Franchising* todas as marcas associadas à associação. Num segundo momento foram levantadas as lojas estabelecidas nos shopping *centers* que compuseram a amostra. O sistema *franchising* engloba o mercado de bens e serviços, mas nesta pesquisa considerou-se apenas o mercado de bens.

Souza e Lourenzani (2011, p. 118) destacam que, “como parte crucial do processo de desenvolvimento da pesquisa, é necessária a delimitação do espaço do trabalho, ou seja, a definição do recorte analítico do trabalho”. A pesquisa de campo foi realizada em dezembro de 2015. A população do estudo foi de 187 lojas, divididas em 90 marcas. Diversas lojas não foram encontradas, em função de informações desatualizadas e lojas fechadas. Dentre as prováveis franqueadas, cerca de 20 alegaram serem filiais ou concessões, resultando em uma população de 144 franquias e numa amostra por acessibilidade de 22 respondentes.

Outros requisitos para a inclusão de empresas neste estudo foram: estar localizada em uma sala comercial – excluindo modelos de quiosque e/ou barraquinhas – nos cinco *shopping centers* estabelecidos em uma cidade da região Sul do Brasil, cuja cidade foi escolhida devido a possibilidade de entrega em mãos do questionário, no intuito de obter um maior número de respostas. A coleta de dados foi realizada pela aplicação de um questionário padrão, composto por 24 questões, em sua grande maioria de múltipla escolha.

3.2 Construto e instrumento de pesquisa

No Quadro 1 apresentam-se os construtos e as respectivas questões que compõem o instrumento de pesquisa.

Construtos	Questões
Características do perfil dos franqueados	Qual sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia?
	Qual é seu gênero?
	Qual a faixa etária em que você se encaixa?
	Qual foi o nível de educação mais alto que você completou?

	Há quanto tempo você é franqueado de alguma franquia?
	Atualmente quantas franquias você tem?
	A gerência da franquia é seu trabalho principal? Aproximadamente quantas horas semanais você dedica à gerência da franquia?
	Quais os possíveis fatores o levou a escolher este modelo de negócios em detrimento do negócio próprio?
Características da franquia e do sistema <i>franchising</i>	Há quanto tempo a franquia está em operação?
	Há quanto tempo a franquia está sob a gestão do atual proprietário?
	Esta franquia sempre esteve em operação neste local?
	Como é determinado seu relacionamento com seu franqueador?
	Quais foram os itens de investimentos inclusos no investimento inicial desta franquia?
	Seu sistema de franquia exige a revitalização da loja? Qual o intervalo de tempo exigido?
	Como a taxa mensal de publicidade é definida e qual é a sua percepção sobre esta despesa?
	Como a taxa de <i>royalties</i> mensal é definida e qual é sua percepção sobre este custo?
Avaliação do desempenho das empresas franqueadas	Em qual Shopping Center que a franquia esta situada?
	Em qual segmento determinado pela ABF a franquia se encontra?
	Como você caracteriza o desempenho da sua franquia no ano de 2015 em comparação com seus concorrentes diretos?
	Como foi o desempenho da sua empresa em termos de vendas e de resultados no ano de 2015 em comparação a 2014 e qual a previsão para 2016 em relação a 2015?
	Quão satisfeito você está por ter esta franquia?
	Quanto a este investimento, você faria tudo novamente se tivesse esta opção? Justifique.
	O investimento já apresentou o retorno do capital investido? Quando ocorreu o investimento? Depois de quanto tempo obteve o retorno do investimento?
	Qual foi o valor do investimento inicial para o funcionamento do negócio e qual é o ganho percentual obtido com o investimento?

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 1 - Construto da pesquisa

As questões apresentadas no Quadro 1 integraram o instrumento de pesquisa aplicado ao gestor de cada empresa franqueada, mas a última pergunta e a imediatamente anterior não foram respondidas pelos gestores pesquisados.

3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Dados primários foram levantados para o delineamento deste estudo, coletados de modo a atender as necessidades específicas do estudo. Englobam o questionário questões que visam identificar características pessoais, motivacionais, econômico-financeiras, opiniões, pareceres e perspectivas do franqueado. Para manter em sigilo a identidade dos respondentes foram adotados códigos nos questionários.

Inicialmente foi realizada a tabulação das respostas dos questionários. Em seguida foram identificados aspectos relevantes dentre as mais de trinta possibilidades de análises conferidas pelo instrumento de pesquisa. Por fim, foram agrupados os dados concernentes aos mesmos objetivos, em forma de tabelas. De acordo com o objetivo dessa pesquisa, a análise dos dados foi realizada de forma a verificar o desempenho das empresas franqueadas.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) divulga anualmente cartilhas referente ao desempenho do segmento de *franchising* brasileiro. O relatório Desempenho do *Franchising* Brasileiro de 2015 foi utilizado na análise comparativa de dados nacionais (ABF, 2015a). Buscou-se verificar se a tendência dos resultados obtidos na amostra corresponde aos números da ABF.

Os resultados da pesquisa também foram comparados com os da pesquisa elaborada pela organização FranchiseGrade.com, proposta por divisões do governo estadunidense, como a *Federation of North American Labor Unions*, para desenvolver e conduzir uma *survey* das unidades franqueadas, sob várias dimensões relacionadas ao grau de satisfação. A pesquisa nominada como *National Survey of Franchisees 2015* (franchisegrade.com, 2015) se refere aos Estados Unidos, com dados coletados online entre fevereiro e março de 2015, partindo de uma população de 322.490 franquias, sendo que a amostra contou com 1.222 unidades.

Para a ABF (2015b), o mercado americano tem a melhor *performance* de negócios em franquias mundialmente, definido como um grande *benchmarking* para a associação. Dentre os estudos internacionais de 2015 encontrados, este foi o elaborado apenas sob a perspectiva dos franqueados e também contou com abordagem qualitativa dos fatos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes da pesquisa

O perfil dos respondentes é demonstrado na Tabela 1, conforme respostas ao questionário.

Experiência anterior	nº	%	Escolha pelo <i>franchising</i>	nº	%
Nenhum negócio antes	9	40,9	Mitigação do risco	5	25,0
Havia outra franquia	6	27,3	Dependência do franqueado	1	5,0
Havia outro tipo de negócio	7	31,8	Facilidade na operação	13	65,0
			Falta de experiência	5	25,0
Número de franquias	nº	%	Gerência da franquia	nº	%
Esta é a única	9	40,9	É a principal profissão	17	77,3
Além desta, mais uma	4	18,2	Não é a principal profissão	5	22,7
Três ou mais	9	40,9			

Obs: A escolha pelo *franchising* é uma questão de múltipla escolha e obteve 20 respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Observa-se na Tabela 1 que, para a questão que indagava sobre “Qual a sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia?”, 40,9% dos franqueados afirmaram não ter nenhum tipo de negócios antes de investir nesta franquia, seguido da assertiva “eu tinha um negócio que não era uma franquia”, e a menos frequente, “eu tinha uma franquia em outro sistema”. Os resultados do questionário americano apontaram maior disparidade, pois 63% dos respondentes não possuía nenhum tipo de negócio antes (franchisegrade.com, 2015). Dentre os atributos desejados para franqueados, apresentados na amostra de Souza e Lourenzani (2011), tem-se: habilidade para lidar com pessoas, habilidades comerciais e administrativas para a gestão do negócio.

Souza e Lourenzani (2011, p. 125) afirmam que “a necessidade de se ter diploma de curso superior e experiências comerciais anteriores revela que a franquia não é um segmento que permite a entrada de pessoas dispostas a aprender e não 'testar' seus conhecimentos”. Todos os franqueadores ressaltaram a importância de habilidades comerciais e administrativas do gerente, três delas indicaram que o diploma de curso superior é um atributo indispensável.

O tempo de experiência no sistema *franchising* também foi abordado na pesquisa. Obtiveram-se resultados variados, a faixa de 6 a 9 anos representou 36,4%, seguido da faixa de 1 a 2 anos, que obteve 31,8%. A *survey* americana também apresentou maior concentração de respostas nesta faixa, pois a assertiva 6 a 9 anos de experiência contou com 24% da amostra, seguido da faixa 3 a 5 anos com 23% (franchisegrade.com, 2015).

Quanto aos possíveis fatores determinantes na escolha do sistema *franchising* em detrimento do negócio próprio, a questão de múltipla escolha apresentou que 65% dos franqueados adotaram o modelo *franchising* pela facilidade na operação, seguido de fatores como falta de experiência e mitigação do risco, que obteve 25%, e o fator considerado por apenas um dos 20 respondentes foi a dependência do franqueado. Infere-se a aplicabilidade da Teoria da Agência na escolha deste modelo de negócios, assim como no estudo de Olivo *et al.* (2009, p. 109), que constatarem “indícios de ganhos intrínsecos no modelo de franquias, o que sugere a aplicabilidade da Teoria de Agência no Brasil”.

Quanto ao número de franquias que os franqueados possuem atualmente, as alternativas “esta é a minha única franquia” e “três ou mais franquias” obtiveram 40,9% cada, e 18,2% dos franqueados possuem duas franquias. Vance, Fávero e Luppe (2008) verificaram que 44% dos franqueados de seu estudo possuíam mais de uma loja da mesma rede e 7% possuíam unidades de outras redes.

Questionou-se também se a gerência da franquia era o seu trabalho principal e 77,3% dos respondentes indicaram que sim. Este grupo apresentou a média de horas semanais dedicadas à esta atividade, e os intervalos foram de 30 a 90 horas, com média de aproximadamente 49 horas e meia semanais, mas dentre os doze respondentes, houve um gestor que afirmou trabalhar o máximo possível. Por outro lado, três respondentes do grupo que afirmaram que a gerência da franquia não é a principal ocupação, indicaram que o tempo de dedicação semanal é de 4, 6 e 30 horas, respectivamente.

O estudo de Souza e Lourenzani (2011) concluiu que as principais características exigidas a um candidato a franqueado são: empreendedorismo, liderança e atitude perante ao risco. Este estudo também aferiu que a variável perfil do franqueado possui alto grau de influência no desempenho do negócio. Talvez os resultados da pesquisa, ainda que limitados ao escopo da pesquisa e à amostra investigada, possam denotar uma justificativa pra que a maioria dos estudos nacionais sobre o *franchising* trabalha com a temática do empreendedorismo e estratégia (MELO; ANDREASSI, 2010).

4.2 Caracterização das empresas franqueadas pesquisadas

No que tange às características das empresas, na Tabela 2 mostram-se os resultados de sete questões do questionário.

Tempo em operação	nº	%	Gerência atual	nº	%
Menos de 1 ano	2	9,1	Menos de 1 ano	4	18,2
De 1 a 5 anos	7	31,8	De 1 a 5 anos	10	45,5
De 6 a 10 anos	10	45,5	De 6 a 10 anos	6	27,3
De 10 a 15 anos	0	0,0	De 10 a 15 anos	0	0,0
Acima de 16 anos	2	9,1	Acima de 16 anos	2	9,1
Relacionamento com marca	nº	%	Inclusos no investimento	nº	%
Gosto de participar	9	40,9	Taxa de franquia inicial	14	70,0
Ela opera com honestidade	8	36,4	Primeiros estoques	16	80,0
Feliz com a filiação	9	40,9	Equipamentos	13	65,0
Respeito o franqueador	10	45,5	Taxas de instalações	14	70,0
Gosto de operar a loja	8	36,4			
Taxa mensal de publicidade	nº	%	Taxa de royalties mensal	nº	%
Preço fixo	5	31,3	Preço fixo	3	15,8
% lucro/faturamento	11	68,8	% lucro/faturamento	16	84,2
Revitalização da loja				nº	%
É uma exigência				14	73,7
Não é uma exigência				5	26,3

Obs.: No relacionamento com a marca há uma questão de múltipla escolha e que obteve 22 respostas. No investimento há uma questão de múltipla escolha e que obteve 20 respostas.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 2 – Características das empresas franqueadas

Verifica-se na Tabela 2 que os percentuais de tempo de operação e de gestão do atual proprietário não são uniformes. Infere-se que houve algum tipo de repasse em alguns casos. Contudo, as respostas estão concentradas dentre as alternativas 1 a 5 e 6 a 10 anos, o somatório destas faixas representa 73,3% e 72,8% dos casos. A pesquisa também questionou se os franqueados sempre estiveram em operação naquele local, apenas um questionário apresentou resposta negativa, contudo foi apontado que esta já operou em outro *shopping center* incluso na amostra, por isto, tal respondente continuou na análise. Vance, Fávero e Luppe (2008) verificaram em seu estudo que não há relação entre o nível de satisfação dos franqueados e o tempo de operação.

Com o intuito de determinar a relação das franquias com as suas marcas, o IFA (2015) traz resultados da pesquisa de 2014 da *Franchise Business Review*, que serão comparados com os resultados colhidos nesta amostra: 88% daquela pesquisa gostam de fazer parte desta organização contra 40,9% desta amostra; 85% se sentem bem com a respectiva filiação contra 40,9% desta amostra; 83% respeitam seu franqueador contra 45,5% desta amostra; 80% acreditam que seu franqueador opera com honestidade contra 36,4% desta amostra. Os índices da amostra são bastante menores do que os daquela pesquisa, acredita-se que diversos respondentes não assimilaram esta questão como múltipla escolha, pois obteve-se apenas uma assertiva assinalada em aproximadamente 60% dos questionários.

Quanto aos itens de investimentos inclusos no investimento inicial da franquia, 80% dos respondentes apontaram que os primeiros estoques estavam inclusos, seguido do índice de 70% que contaram com a taxa de franquia inicial e as taxas de instalações, por fim, 65% dos investimentos contaram com os equipamentos. Da mesma forma, 70% dos franqueados americanos afirmaram que houve um crescimento das taxas obrigatórias e/ou cobranças adicionadas após a adesão da franquia (franchisegrade.com, 2015).

Vance, Fávero e Luppe (2008) caracterizam os pagamentos como uma contrapartida, citando a taxa inicial e as mensalidades, como os *royalties* e as contribuições para o fundo de propaganda. A taxa mensal de publicidade, também conhecida como *marketing*, é definida em 68,8% da amostra pela aplicação de um percentual sobre o lucro ou faturamento do período, enquanto que em 31,3% dos casos é definido um preço fixo mensal a ser pago. Cinco dos doze respondentes acreditam que o retorno desta despesa é maior do que o investimento, enquanto sete respondentes acreditam que o retorno é menor. No estudo de Vance, Fávero e Luppe (2008), o maior distanciamento dentre as respostas dadas por franqueados e franqueadores foi concernente as características associadas à gestão de *marketing*. Os investimentos em *marketing*, exercidos pelo franqueador, fortalecem a penetração do produto no mercado (OLIVO *et al.*, 2009).

Quanto ao pagamento para a operação do negócio, conhecida como taxa de *royalties*, 84,2% dos franqueados indicaram que a taxa é calculada com a aplicação de percentual sobre o lucro ou faturamento mensal, e em 15,8% dos casos é uma taxa fixa. Sobre a percepção em relação a esta despesa, aproximadamente 55% acreditam que os benefícios justificam os custos, enquanto 45% inferem que os benefícios não justificam o custo. O estudo de Lavieri e Cunha (2009) indicou que a forma que os franqueadores são pagos, na maioria dos casos utiliza-se de *royalties*, aproximadamente 52%, seguido de 23% por taxa fixa, 21,5% de forma mista (taxa fixa e *royalties*) e 3% por aluguel. Reprisa-se que “o franqueado deve avaliar os custos (monetários e não-monetários) e benefícios de se participar de uma franquia a fim de

perceber o valor que ele pode obter pelo relacionamento da franquia” (LAVIERI; CUNHA, 2009, p.8). Desse modo, contemplam-se todos os resultados percebidos quanto à *performance* do empreendimento, comportamentais e de estratégia de mercado.

4.3 Desempenho das empresas franqueadas pesquisadas

Na Tabela 3 mostram-se os resultados relativos ao resultado sobre o desempenho das empresas franqueadas no ano de 2015, o retorno do capital investido e a satisfação com o investimento realizado.

Desempenho do ano 2015	nº	%	Satisfação do franqueado	nº	%
Ótimo	2	9,5	Muito Satisfeito	6	27,3
Bom, dentro do esperado	14	66,7	Satisfeito	10	45,5
Ruim	3	14,3	Insatisfeito	1	4,5
Péssimo	0	0,0	Muito Insatisfeito	2	9,1
Nenhuma das Opções	2	9,5	Nenhuma das Opções	3	13,6
Retorno do capital investido	nº	%	Repetiria o investimento?	nº	%
Já apresentou o retorno	10	50,0	Sim, faria tudo novamente	17	81,0
Não apresentou o retorno	10	50,0	Não	4	19,1

Obs.: Satisfação do franqueado é uma questão de múltipla escolha e que obteve 22 respostas.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 3 - Desempenho das empresas franqueadas

Nota-se na Tabela 3 que o desempenho da franquia no ano de 2015, em comparação aos concorrentes diretos, foi considerado majoritariamente como “bom, dentro do esperado”, que representa 66,7% dos franqueados. A análise da percepção sobre o desempenho do mercado no ano pode ser útil para potenciais franqueados. Na pesquisa utilizada como parâmetro de análise, da assertiva “eu faço um lucro justo e ganho o que assegura uma vida desce do meu negócio de franquia”, 52% dos franqueados discordaram, enquanto 26% concordaram (franchisegrade.com, 2015).

Na questão “O quão satisfeito você está por ter esta franquia?”, os dois níveis de satisfação mais altos foram, 45,5 % dos franqueados estão satisfeitos por terem a franquia e 27,3% estão muito satisfeitos em operar este negócio. Como este estudo é na perspectiva do franqueado, esta inferência mostra-se relevante sob vários aspectos abordados. A pesquisa de Vance, Fávero e Luppe (2008, p.69) concluiu que “mesmo a rentabilidade das lojas tendo apresentado baixo nível de satisfação, tanto para franqueadores quanto para franqueados,” os franqueadores pretendem continuar utilizando-se desta técnica de expansão e 82% dos franqueados indicaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com suas franquias.

Dentre os vinte respondentes, 50% indicaram que os investimentos já apresentaram retorno do capital investido, enquanto 50% responderam que ainda não. Dentre as franquias que apresentaram retorno, nove dos dez respondentes especificaram o período, com intervalo entre 1 a 5 anos, a média das respostas indicou um período de aproximadamente 2 anos e 11 meses. Quanto às franquias que ainda não obtiveram retorno, cinco dos dez respondentes trouxeram estimativas do período para obtenção do retorno, com intervalo entre 2 a 5 anos, resultando numa média de três anos.

Perguntados sobre “Você faria tudo novamente se tivesse esta opção?”, 81% dos gestores abordados nesta amostra repetiriam o investimento, percentual que traduz alto grau de satisfação dos franqueados com o negócio. Na já referida pesquisa de 2014 da *Franchise Business Review*, a assertiva contou com 73% dos gestores (IFA, 2015).

Lavieri e Cunha (2009) avaliaram o desempenho organizacional do sistema, e

constatarem que 64% dos franqueadores realizam avaliações pelo menos uma vez a cada três meses; 82% usam a avaliação como forma de rever os objetivos; 41% não constroem indicadores no processo de avaliação. Depreende-se que há ênfase maior em aspectos operacionais da marca do que em aspectos financeiros e de vendas, para os autores, isto se dá porque as preocupações concernentes a marca trazem maiores ganhos financeiros, com vendas, *royalties* e custo de taxa de franquia.

Na Tabela 4 evidenciam-se as respostas tabuladas referente o crescimento/involução das vendas e resultado de 2015 e a previsão para o ano de 2016 das unidades franqueadas.

Crescimento 2015				Involução 2015			
	Respostas	% Crescim.			Respostas	% Involução	
	nº	%	Média %		nº	%	Média %
Vendas	13	86,7	13,4	Vendas	2	13,3	11,5
Resultados	10	83,3	15,3	Resultados	2	16,7	30
Crescimento 2016				Involução 2016			
	nº	%	Média %		nº	%	Média %
Vendas	11	78,6	17,9	Vendas	3	21,4	10
Resultados	8	80	17,1	Resultados	2	20	20

Obs.: Os dados de 2015 são realizados e os de 2016 são previsões, ambos informados pelos franqueados.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 4 - Crescimento/ Involução em 2015 e previsões para 2016 das unidades franqueadas

De acordo com a Tabela 4 a maioria dos franqueados da amostra constatou um crescimento da unidade franqueada em 2015 e com previsão nesta direção para 2016. No ano de 2014, a ABF (2015b) indagou 50 empresas brasileiras sobre o desempenho do ano de 2015, sendo que 56% delas acreditavam que cresceriam 10%, as demais apresentaram números inferiores, porém todas previram crescimento de alguma maneira. O sistema de *franchising* apresentou um crescimento de faturamento de 8,3% em 2015, em relação a 2014 (ABF, 2015a). Os dados das franquias em si não são levantados.

Quando indagados sobre previsões para o ano de 2016, houve um menor número de respostas, mas aumentou a representatividade dos casos de involução dos dois anos. A ABF (2015) já apresentou previsões para o ano de 2016, no que tange ao aumento do faturamento, cuja previsão é menor do que todos os resultados já analisados, desde 2005. Este cenário apresentou a previsão do aumento de faturamento de 2016 entre 4 e 6%.

A evolução das unidades franqueadas abordadas na amostra foi de 86,7% das lojas quanto às vendas e 83,3% quanto aos resultados em 2015. Contando com uma média de crescimento de vendas de 13,4%, de 12 dos 13 respondentes, e média de crescimento dos resultados de 15,3%. A previsão média de crescimento de vendas dos franqueados para o ano de 2016 é de 17,9% e de 17,1% dos resultados, valores superiores ao crescimento conquistado no ano anterior. Esses números são consideravelmente maiores do que os previstos pelas marcas e levantados sobre o sistema de *franchising* brasileiro.

A involução da franquia em 2015 ocorreu em dois casos desta amostra, a média de involução das vendas do ano de 2015 foi de 11,5% e dos resultados de 30%, contudo a média dos resultados foi composta por apenas um dos dois respondentes. O único tópico da tabela referente à involução de vendas de 2016, indicada por dois respondentes, obteve um percentual médio de 10%, já quanto aos resultados, a média de 20% de involução prevista é composta pela percepção de um franqueado. Ambas as previsões de involução são menores do que os resultados ocorridos em 2015.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se com base nos empreendimentos pesquisados, que o desempenho do

sistema de franquias apresentou alto grau de satisfação dos franqueados. Quanto ao investimento, 84,2% reportaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com suas franquias. Isso também foi constatado nos estudos de Vance, Fávero e Luppe (2008) e Lima Júnior, Luna e Sousa (2012). A pesquisa ainda indicou que 81% dos respondentes “fariam tudo novamente se tivesse a opção”. Quanto ao desempenho das franquias, aproximadamente 80% dos franqueados constataram crescimento durante o ano de 2015 e preveem crescimento do negócio em 2016, cujo percentual também representa o número de gestores que classificaram seus investimentos como ótimo e bom, dentro do esperado. O crescimento do ano apresentado pelos gestores respondentes da pesquisa representa uma média praticamente três vezes maior à previsão de crescimento de faturamento do ano observada pela ABF (2015a).

A relevância da avaliação do franqueado é apontada no estudo de Souza e Lourenzani (2011), em que é apontado que um dos motivos da expansão deste sistema é o fato das franquias envolverem recursos de terceiros em favor da marca, assim cabendo ao franqueador boa parte dos riscos deste negócio. Constatou-se também que o desempenho da franquia é resultante das decisões do franqueado, definida como uma dependência bilateral do negócio. Justifica-se isso pela intensa dedicação dos franqueados à operação do negócio, pois em 77,3% dos casos a gestão da franquia em questão representa a principal profissão do gestor.

Verificou-se que os franqueados da amostra são majoritariamente homens e as faixas etárias mais jovens representam a maioria dos empreendedores. Dentre os fatores que determinaram a adoção de franquias em detrimento do negócio próprio estão: facilidade na operação (65%), mitigação do risco (25%), falta de experiência (25%) e dependência do franqueado (5%). Lima Júnior, Luna e Sousa (2012) identificaram o perfil receoso dos jovens empreendedores como um dos motivos de expansão do sistema. A presença desses fatores intrínsecos na escolha do modelo de negócios de franquias sugere a aplicabilidade dos preceitos da Teoria de Agência, assim como no estudo de Olivo *et al.* (2009).

Quanto às exigências, a taxa mensal de publicidade e os *royalties* mensais são, na maioria dos casos, uma taxa sobre o faturamento ou lucro. No entanto, mais de 50% dos respondentes apontaram que os benefícios não justificam estes custos. Assim, conclui-se com base na pesquisa que o sistema de *franchising* apresenta resultados satisfatórios a seus investidores. Em geral, resultados positivos também foram encontrados nos estudos referenciados e nos números e percepções da pesquisa da Associação Brasileira de *Franchising* apresentados. Assim como Vance, Fávero e Luppe (2008), ressalta-se a condição preliminar da pesquisa, dadas as possibilidades de investigações no campo das franquias, além da impossibilidade de generalização de seus resultados para as franquias do Brasil.

Para futuras pesquisas recomenda-se pesquisar outros aspectos relativos ao desempenho das franquias, sejam eles financeiros e/ou não-financeiros, tanto sob a lente do franqueado quanto franqueador. Também recomenda-se ampliar a amostragem para franquias não estabelecidas em *shopping centers* da mesma região ou de outras, para fins de análise comparativa do desempenho. Uma lacuna de pesquisa a ser investigada é o retorno sobre o capital investido na franquia, com o intuito de realizar pesquisas mais específicas sobre o seu desempenho, além de auxiliar no processo decisório de empreendedores e potenciais investidores quanto a opção de investir nesse tipo de empreendimento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Portal do franchising**. (s/d). Disponível em: <www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 22 set. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Desempenho do franchising brasileiro 2015**. 2015a. Disponível em:

<www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Franchising Brasil - Proposta 2015-2017: Projeto setorial para promover a internacionalização no setor de franquias brasileiras.** (2015b). Disponível em: <www.franchisingbrasil.com/wp-content/uploads/2015/08/Proposta-Projeto_FranchisingBrasil2015-final1.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRASIL. **Lei n. 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 22 set. 2015.

FRANCHISEGRADE.COM. **National survey of franchisees 2015.** 2015. Disponível em: <www.franchisegrade.com/index.php/surveys/national-survey-of-franchisees>. Acesso em: 28 mar. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). **Indicadores IBGE: pesquisa mensal de comércio.** Dezembro, 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201512caderno.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION (IFA). **About Franchising.** Disponível em: <www.franchise.org/about-franchising>. Acesso em: 23 set. 2015.

LAVIERI, C.A.; CUNHA J.A.C. A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias. In: EnANPAD, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998–2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

OLIVO, R. L. F.; CRIVELARO, E.; GOZZI, S.; CAVALCANTI, M. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 8, n. 1, p. 93-111, 2009.

PORTAL DO FRANCHISING. **Lista de franquias associadas à ABF por segmento de atuação.** Acesso em: <www.portaldofranchising.com.br>. Disponível em: 22 set. 2015.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. R. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor: um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.